

واقع البرامج التدريبية فى قسم الإشراف التربوي بإدارة تعليم الخرج من وجهة نظر
المشرفين التربويين والمشرفات

إعداد

رحاب بنت حمود بن حامد الغامدي

إشراف:

د. أريج بنت محمد بن عبدالعزيز التويجري
الأستاذ المساعد بقسم العلوم التربوية

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع البرامج التدريبية من حيث تحديد الاحتياجات التدريبية وترشيح المتدربين للبرامج التدريبية واختيار المدربين وتصميم البرامج التدريبية وتقييمها من وجهة نظر المشرفين والمشرفات في قسم الإشراف التربوي في إدارة التعليم بمحافظة الخرج. كما هدفت إلى الكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير المشرفين والمشرفات في إدارة التعليم بمحافظة الخرج لواقع البرامج التدريبية المقدمة لهم والتي تعزى لمتغير الجنس. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي في وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها لمناسبتها لمثل هذا النوع من الدراسات، وقد تكون مجتمع الدراسة من المشرفين والمشرفات في قسم الإشراف التربوي بإدارة التعليم بمحافظة الخرج خلال العام الدراسي ١٤٣٨ هـ / ١٤٣٩ هـ ، والبالغ عددهم (١٤٥) مشرف ومشرفة ، واشتملت عينة الدراسة على عينة عشوائية طبقية (٤٥ مشرف ومشرفة) بنسبة (٣١%) من مجموع مجتمع الدراسة . ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء أداة لجمع البيانات (استبانة)، وتم التحقق من صدقها وثباتها. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان منها:

- جاء واقع تحديد الاحتياجات التدريبية وواقع تقييم البرامج التدريبية بدرجة منخفضة.
 - جاء واقع ترشيح المتدربين للبرامج التدريبية وواقع اختيار المدربين وتصميم البرامج التدريبية بدرجة متوسطة
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في واقع البرامج التدريبية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الجنس. وكانت الفروق في بعد واحد وهو (اختيار المدربين) لصالح المشرفات التربويات.
 - وفي ضوء النتائج خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات كان من أهمها:
 - اعتماد معايير علمية متنوعة في تقييم البرامج التدريبية لتحديد مدى فعاليتها ، وأن يتم التقييم على مراحل (قبل وأثناء وبعد التدريب لقياس أثر التدريب).
 - ضرورة التخطيط لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية للمشرفين والمشرفات والالتزام بمعايير علمية في ذلك
- الكلمات المفتاحية:** الإشراف التربوي ، التدريب التربوي ، البرامج التدريبية.

Abstract

The study aimed to identify the reality of training programs in terms of identifying training needs and nominating trainees for training programs, selecting trainers and designing and evaluating training programs from the point of view of supervisors in the supervision department at the Administration of education in Al-Kharj .

It also aimed to reveal the statistical significance of the differences between the average of supervisors in the Administration of education in Al-Kharj for the reality of the training programs provided to them which are attributed to gender variable.

The researcher used the descriptive method to describe the phenomenon of the study subject and analyze its data for the occasion of this kind of studies. The study society consists of supervisors in the Administration of education in Al-Kharj during the academic year 1438 AH / 1439H. They were (145) supervisors. The sample of the study was on a random sample

(45 supervisors "male and female") with 31% of the total study population. To achieve the objectives of the study, a data collection tool (questionnaire) was constructed, and its validity and stability were verified.

The study reached a number of results, including:

- The reality of identifying training needs and the reality of evaluation of training programs was low.
- The reality of the nomination of trainees for training programs and the reality of the selection of trainers and the design of training programs with a medium degree
- There are significant differences at the level α 0.05 in the reality of training programs from the point of view of members of the study according to gender variable.

In the light of the results, the study concluded a number of recommendations, the most important of which were:

- Adopt various scientific criteria in evaluating training programs to determine their effectiveness, and that the evaluation be carried out in stages (before, during and after training to measure the impact of training).
- The need to plan the process of identifying the training needs of supervisors and supervisors and adhere to scientific standards in that

Keywords: Educational Supervision, Educational Training, Training Programs.

١-١ المقدمة :

تشهد الآونة الأخيرة اهتماماً كبيراً بتنمية الموارد البشرية إذ تسعى الدول المتقدمة والمنظمات الحديثة الراغبة في التطور والتقدم وجودة الأداء إلى تطوير البرامج التدريبية التي تسهم في زيادة إنتاجية الفرد ، مما أدى إلى ارتفاع نسبة مخصصات التدريب في ميزانيات تلك المنظمات وبرامجها . " حيث تؤكد الإحصائيات الحديثة أن ما يتم صرفه على التدريب والتطوير في العالم أكثر من ٨٠٠ مليار دولار سنوياً" . (التلبناني، وبدير، ومصدر ،٢٠١١م)

ومع بزوغ فجر الألفية الثالثة اتجهت المملكة العربية السعودية شأنها شأن تلك الدول نحو التدريب وأولته جل اهتمامها. فاحتلت المملكة المرتبة السابعة على مستوى العالم في الإنفاق على التعليم والتدريب . وهذا ما تم تأكيده خلال فعاليات منتدى ومعرض الشرق الأوسط وشمال أفريقيا للتدريب والتطوير تحت شعار " التميز في تطوير الثروة البشرية".

ومما يؤكد حرص المملكة واهتمامها بالتدريب ما جاء به الهدف الحادي عشر من أهداف خطة التنمية العاشرة للملكة العربية السعودية (٢٠١٥م-٢٠١٩م) التي أقرها مجلس الشورى بتاريخ (٢٦ شعبان ١٤٣٥هـ) والذي نص على : " تنمية الموارد البشرية ورفع إنتاجيتها وتوسيع خياراتها في اكتساب المعرفة والمهارات والخبرات " وذلك من خلال عدد من السياسات الواردة في الخطة جاء منها: "تطوير البرامج التدريبية واعتمادها وتأهيل القوى البشرية بما يواكب المعارف والتقنيات الحديثة وتعزيز كفاءتها".

ويعرف الخطيب والعنزي (٢٠٠٨م) البرامج التدريبية على أنها : الأنشطة التدريبية المخططة التي تقدم للموظفين، وتشتمل على عناصر أساسية مهمة مثل الأهداف، والمواد التدريبية، وأساليب التدريب، وتقنيات التدريب، وطرق التقويم والمدربين والمتدربين وعددهم وفترة تنفيذ البرنامج

ومقره ومدته ومصادر تمويله والمزايا الممنوحة للمتدربين والتي تهدف إلى تحسين معلوماتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم في مجال مهنتهم، لتجعلهم قادرين على شغل وظائفهم بكفاءة وإنتاجية عالية. وبذلك تعد البرامج التدريبية أحد أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات والمنظمات لتحقيق أهدافها من خلال الموازنة بين متطلبات الوظائف وبين قدرات ومهارات الأفراد بقصد تطوير هؤلاء الأفراد وإكسابهم مهارات ومعارف جديدة وتغيير اتجاهاتهم وتطوير سلوكهم للوصول إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية بأقل تكلفة ممكنة. (Noe et al., 2011)

وفي إطار جهود وزارة التعليم في المملكة لرفع جودة وكفاءة الأداء ودعم سبل التنمية البشرية، قامت بتخصيص ميزانية كافية لإدارتها التعليمية لدعم تقديم برامج تدريبية وتطويرية تهدف في الدرجة الأولى إلى تطوير قدرات منسوبيها وتنمية مهاراتهم. إقراراً منها بأثر التدريب والبرامج التدريبية الفعالة على تحسين وتطوير الأداء. حيث أشارت العديد من الدراسات العربية والأجنبية كدراسة النجار (٢٠١١م) ودراسة الخولاني (٢٠٠٥م)، ودراسة الرفاعي (٢٠٠٠م)، ودراسة Savery (2004) إلى الأثر الإيجابي الذي تحدثه البرامج التدريبية على كفاءة الأداء. وتشير رابوية حسن (٢٠٠١م) إلى أن الأداء هو "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة".

ولأن المشرف التربوي أحد المدخلات الأساسية في المنظومة التعليمية لذا فإن العناية بإعداده تعد عملية بالغة الأهمية، فنجاحه في عمله يتوقف بالدرجة الأولى على نوع الإعداد والتدريب الذي تلقاه فإذا ما أحسن تدريبه ارتفعت كفايته وإنتاجه لأن مسؤوليته ومهامه جسيمة وكبيرة. حيث يؤكد المختصون والتربويون في معظم دول العالم على أن المشرف هو المحور الرابع في العملية التعليمية إلى جانب المنهج والمعلم والطالب.

وتجدر الإشارة إلى أن التدريب التربوي من حيث الأصل يعد تدخلاً إدارياً لتحقيق أهداف وزارة التعليم، لذا كان لزاماً أن ينطلق من المبادئ الأساسية للعملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة وتقويم. لتقليل القدر الهائل من الهدر الذي يصرف على برامج التدريب دون تحقيق الأهداف المرجوة منها.

حيث أكدت العديد من الدراسات كدراسة الديبان (١٤٣٠هـ) إلى أن هناك هدر مادي وفكري يبذل في إعداد البرامج التدريبية التي لا يخطط لها ولا تتصل بالاحتياجات الفعلية للمتدربين. وعلى النقيض من ذلك فإن القيام بتأهيل المتدربين وفق المعطيات الصحيحة والتي على رأسها تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية لهم يقود إلى إحداث الأثر الإيجابي المنشود من التدريب. (العباسي، ٢٠١٣م)

ويشير عطوي (٢٠٠٤م) إلى أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تعد من أهم عناصر العملية التدريبية، بل يمكن النظر إليها كأساس للتدريب الناجح الفعال، وله الدور الأكبر في المساعدة على تحقيق الأهداف الأساسية للعملية التدريبية، وخصوصاً عندما يتم تحديدها بناءً على رأي المدربين والمتدربين. وقد جاء في دراسة أجريت على المنظمات الحكومية في بريطانيا والبرتغال وفنلندا قام بها ماثيوس وآخرون، أن فنلندا أكثر الدول استخداماً لقوائم استقصاء آراء الموظفين والمدربين حول البرامج التدريبية المقدمة بنسبة ٩٢% حيث تميزت عن بقية الدول في كونها تعطي أهمية لرأي المدربين والمتدربين عند تقييم وتحديد الاحتياجات التدريبية. (Mathews et. al, 2001)

ومن هذا الأساس تبرز أهمية أن يكون تدريب المشرفين التربويين مستجيباً لحاجاتهم للتقليل من ذلك الهدر في المال والوقت والجهد. وقد أشار الطعاني (٢٠٠٢م) إلى أنه لكي تحقق البرامج التدريبية الفعالية المطلوبة لا بد أن يراعي ذوي العلاقة وصناع القرار الاعتبارات التالية: الاختيار الحصيف للمدربين، والاختيار العلمي للمتدربين وفق الحاجات التدريبية، وتحديد أهداف وموضوعات ومفردات البرنامج التدريبي بطريقة علمية صحيحة. لذا ستحاول الدراسة الحالية التعرف على واقع البرامج التدريبية المقدمة للمشرفين والمشرفات في إدارة التعليم بمحافظة الخرج

حسب الأبعاد التالية: تحديد الاحتياجات التدريبية و ترشيح المتدربين واختيار المدربين وتصميم البرامج التدريبية وتقييمها.

١-٢ مشكلة الدراسة وأسئلتها :

إن نجاح أي نظام يتوقف بشكل عام على كفايات الأفراد القائمين عليه فهم يمثلون العنصر الأساس له .ومن أجل مواكبة التقدم الحاصل في مجال التعليم يحتاج العاملون فيه إلى تطوير كفاياتهم التربوية والعلمية والمهنية ، والتي تتحقق عن طريق الإطلاع على المستجدات العلمية والتربوية من خلال البرامج التدريبية التي تنظمها الجهات المعنية بالتدريب. وكون تطوير العملية التعليمية يعد المهمة الأساسية للإشراف التربوي فالتدريب إذاً ضرورة ملحة لتطوير أداء المشرفين التربويين وعليه يجب التعامل مع التدريب بجدية لأنه من الأهمية ألا نضيع الوقت والجهد والمال في برامج تدريبية غير مجدية.

ومن خلال خبرة الباحثة في الإشراف التربوي بإدارة التعليم بمحافظة الخرج ، وباستقراء واقع البرامج التدريبية التي تم حضورها لوحظ في معظمها ضعف التخطيط العلمي لها. حيث أنه وفي كثير من الأحيان يتم ترشيح المشرفة التربوية للعديد من الدورات التدريبية التي لا تتناسب مع مؤهلها العلمي . كما أن أساليب تقويم هذه البرامج لا يتعدى كتابة تقرير عن الدورة التدريبية أو استيفاء استبيان حولها وكثيراً ما يتسم بعدم الموضوعية . وهذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات السابقة كدراسة أرحيم (٢٠٠٢م) التي أكدت إلى أن معظم المؤسسات تفقد لتخطيط البرامج التدريبية وأنها مازالت تستخدم الأساليب التقليدية في عملية تقييم البرامج التدريبية إذا فقد تولد الإحساس لدى الباحثة بضرورة الوقوف على الواقع الفعلي للبرامج التدريبية المقدمة للمشرفين والمشرفات في إدارة التعليم بمحافظة الخرج لتساهم هذه الدراسة في سد فجوة محتملة لم يتطرق لها الباحثون في الدراسات السابقة.

ويؤكد الناصر والمالكي (٢٠١٢م) إلى أن المتدربين هم الأكثر تماساً مع الواقع الحقيقي والفعلي لأداء البرامج التدريبية المقدمة لهم، لذا فهم الأقرب إلى تقويم أداء الدورات التدريبية والبرامج التطويرية ومعرفة مدى أهميتها و الإفادة منها لتشخيص نقاط القوة والضعف وتقديم المقترحات والتوصيات التي تساعد على تشخيص الخلل والانحراف فيها. ولهذا فقط جاءت هذه الدراسة من وجهة نظر المتدربين أنفسهم المتمثلين في المشرفين التربويين في الإشراف التربوي بقسميه (بنين - بنات). وعلى ذلك فإنه يمكن بلورة مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي:

''ما واقع البرامج التدريبية المقدمة للمشرفين والمشرفات في قسم الإشراف التربوي في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظرهم ؟

وتفرع من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

١: ما واقع البرامج التدريبية من حيث تحديد الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر المشرفين والمشرفات في قسم الإشراف التربوي في إدارة التعليم بمحافظة الخرج ؟

٢: ما واقع البرامج التدريبية من حيث ترشيح المتدربين للبرامج التدريبية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في قسم الإشراف التربوي؟

٣: ما واقع البرامج التدريبية من حيث اختيار المدربين في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في قسم الإشراف التربوي ؟

٤: ما واقع البرامج التدريبية من حيث تصميمها في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في قسم الإشراف التربوي ؟

٥: ما واقع البرامج التدريبية من حيث تقييمها في إدارة تعليم محافظة الخرج من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في قسم الإشراف التربوي ؟

٦: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ في واقع البرامج التدريبية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس؟

٣-١ أهداف الدراسة:

- ١- التعرف على واقع البرامج التدريبية من حيث تحديد الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر المشرفين والمشرفات في قسم الإشراف التربوي في إدارة التعليم بمحافظة الخرج.
- ٢- التعرف على واقع ترشيح المتدربين للبرامج التدريبية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات التربويات.
- ٣- التعرف على واقع اختيار المدربين في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات التربويات .
- ٤- التعرف على واقع تصميم البرامج التدريبية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات التربويات.
- ٥- التعرف على واقع تقييم البرامج التدريبية في إدارة تعليم محافظة الخرج من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات التربويات.
- ٦- الكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير المشرفين والمشرفات في إدارة التعليم بمحافظة الخرج لواقع البرامج التدريبية المقدمة لهم والتي تعزى لمتغير الجنس.

٤-١ أهمية الدراسة:**الأهمية النظرية :**

أولاً : تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها الذي يتناول أهمية التدريب التربوي للموارد البشرية، من خلال سعي الدراسة للوقوف على الواقع الفعلي للبرامج التدريبية المقدمة للمشرفين والمشرفات في إدارة التعليم بمحافظة الخرج . ولم تجد الباحثة أي دراسة تناولت التدريب التربوي والبرامج التدريبية في المحافظة من حيث تحديد الاحتياجات التدريبية وترشيح المتدربين والمدربين للبرامج التدريبية وتصميم مادة البرامج التدريبية وتقييم هذه البرامج . ولهذا تأمل الباحثة أن يسلم هذا الجهد المتواضع الضوء على هذا الجانب . مما قد يساهم بالمعرفة التراكمية بهذا المجال.

ثانياً: كما أن هذه الدراسة تستمد أهميتها من الأهمية النوعية التي يحظى بها المشرف التربوي كعنصر فاعل داخل منظومة التعليم ، إذ بقدر ما يكون المشرف التربوي يكون المعلم فيكون الطالب فيكون التعليم . فمستقبل التعليم مرتبط بوجود مؤهلين بكفاية ، وليس لهذه الكفاية حد يتوقف عنده التأهيل ، فدور المشرف يتعاظم مع عصر المعلومات والاتصالات .

الأهمية العملية التطبيقية:

من المأمول أن تفيد هذه الدراسة ونتائجها فيما يلي:

- إعادة النظر في اختيار وإعداد وتنفيذ البرامج التدريبية المقدمة للمشرفين والمشرفات في إدارة التعليم بمحافظة الخرج وتحديد نقاط القوة والضعف فيها ، للعمل على تلافي أوجه القصور في هذه البرامج وتطويرها بما يتناسب مع تطلعات المتدربين مما قد يؤدي إلى زيادة فاعليتها وكفاءتها.
- وضع معايير محددة مبنية على أسس علمية لتقويم البرامج التدريبية في الإدارة.

٥-١ حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية : ستقتصر الدراسة على تناول واقع البرامج التدريبية من حيث تحديد الاحتياجات التدريبية وترشيح المتدربين واختيار المدربين وتصميم البرامج التدريبية وتقييمها.
- الحدود المكانية : ستقتصر الدراسة الميدانية على قسم الإشراف التربوي في إدارة التعليم بمحافظة الخرج (بنين – بنات)
- الحدود الزمانية : سيتم تطبيق هذه الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٣٨-١٤٣٩هـ.
- الحدود البشرية : المشرفين التربويين والمشرفات التربويات.

٦-١ فروض الدراسة :

لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ في واقع البرامج التدريبية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس.

٧-١ مصطلحات الدراسة:**البرامج التدريبية :**

عرف Schettler (2003) البرنامج التدريبي على أنه " جملة من الأنشطة المنظمة لإكساب الأفراد العاملين معارف ومهارات متعددة للمساعدة في تحقيق إستراتيجيات المنظمة المستقبلية. إجرائياً : " تلك الخبرات والأنشطة التدريبية المخطط لها والمصممة وفق أسس علمية والتي تقوم بتنفيذها و تقويمها إدارة التعليم بمحافظة الخرج وفق تسلسل زمني مناسب بهدف تطوير ورفع كفاءة منسوبيها وتحسين أدائهم وإكسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات لتلبية احتياجاتهم التدريبية واحتياجات العمل الذي يشغلونه"

الاحتياجات التدريبية:

ويعرفها ياغي (٢٠١٠ م، ص ٨٥) على أنها " تحديد حاجة الأفراد من المعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة لأداء العمل وفق مستويات محددة تؤدي إلى الاتفاق والتفوق والإبداع الذي يؤدي إلى نمو المنظمة والتقدم والتنافس".
وتعرفها الباحثة إجرائياً على أنها : " مجموع التغيرات الإيجابية المطلوب إحداثها في مهارات التربويين وأدائهم وسلوكهم لرفع كفايتهم وفاعليتهم في أداء مهامهم".

تصميم البرامج التدريبية:

تعرف إجرائياً بأنها : " بناء المحتوى التدريبي للبرامج في ضوء الاحتياجات التدريبية للمتدربين وحاجات ومتطلبات العمل وفق أهداف واضحة وأسس علمية".

تقييم البرامج التدريبية:

يعرفها السالم وصالح (٢٠٠٦ م، ص ١٤٠) : على أنها " الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف، وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم، وكذلك قياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي".
وتعرف إجرائياً بأنها: "الإجراءات التي تقاس بها فعالية البرامج التدريبية ومخرجات التدريب وأثر التدريب في الميدان التربوي وتمكن من إعطاء حكم حول ذلك وتساعد في توظيف النتائج لتقويم وتطوير تلك البرامج التدريبية".

-المشرف التربوي:

خبير فني، وظيفته الرئيسة مساعدة المعلمين على النمو المهني، وحل المشكلات التعليمية التي تواجههم، بالإضافة إلى تقديم الخدمات الفنية، لتحسين أساليب التدريس، وتوجيه العملية التربوية الوجهة الصحيحة. مما يتطلب أن يكون المشرف قائداً تربوياً يتمتع بكفاءة عالية وثقافة واسعة وقدر كبير من الخبرة التربوية والصفات الشخصية التي تؤهله لمهمة القيادة. (الإدارة العامة للإشراف التربوي، ١٤١٩ هـ)

وهذا التعريف هو الذي تتبناه الباحثة في هذه الدراسة.

٢-١ الإطار النظري:**المبحث الأول : الإشراف التربوي:**

مفهوم الإشراف التربوي : (المقوشي ، ٢٠٠٢م)

إن الإشراف التربوي هو إحدى المؤسسات المهمة في وزارة التعليم إذ يتولى مسؤولية المتابعة الميدانية للتأكد من تحقيق غايات التعليم وأهدافه بل هو أهم مؤسسة مشرفة على تحقيق تطلعات

السياسات التعليمية ويتضح ذلك من الدور المتعدد الأبعاد الذي يتولاه المشرف التربوي علمياً وفنياً ومهنياً واجتماعياً فالإشراف " هو عملية تربوية قيادية إنسانية هدفها تحسين عمليتي التعليم والتعلم من خلال تهيئة مناخ العمل الملائم لجميع أطراف العملية التربوية التعليمية مع تقديم وتوفير كافة الخبرات والإمكانات المادية والفنية"

أهداف الإشراف التربوي :

وهناك أهداف رئيسة شاملة للإشراف التربوي تركز على ما يأتي:

- ١- تحسين العملية التربوية من خلال القيادة المهنية لكل من مديري المدارس ومعلميها.
- ٢- تقويم عمل المؤسسات التربوية.
- ٣- تطوير النمو المهني للمعلمين والمدرسين وتحسين مستوى أدائهم وطرائق تدريسهم.
- ٤- العمل على توجيه الإمكانات البشرية والمادية بالشكل الأمثل والعمل على حسن استخدامها.

وللمشرف وظائف متعددة كما حددها الباحثون والتربويون:

- ١- وظائف إدارية
- ٢- وظائف تنشيطية
- ٣- وظائف تدريبية
- ٤- وظائف بحثية
- ٥- وظائف تحليلية
- ٦- وظائف ابتكارية

مهام المشرف التربوي ومسؤولياته:

تتمثل مهام المشرف التربوي فيما يلي:

- ١- وضع خطة إشرافية للمعلمين المراد زيارتهم والإشراف عليهم بحيث تكون مرنة وشاملة ومناسبة للوقت .
- ٢- الاطلاع المستمر على المقررات الدراسية وما يطرأ عليها من تغيير لاحق وإحاطة المعلمين بها.
- ٣- الإلمام الكافي بالجوانب التربوية والتعليمية وما يستجد عليها من معلومات وتزويد المعلمين بها من خلال المنشورات أو اللقاءات التربوية.
- ٤- التفهم الحقيقي لطبيعة أعمال المعلمين والوقوف معهم ومساعدتهم في تحقيق أهدافهم التربوية والتعليمية .
- ٥- المساهمة في نقل الخبرات والتجارب فيما بين المعلمين وتزويدهم بأفضل الطرق إضافة للاستفادة من تقنيات التعليم.
- ٦-حث المعلمين على التجديد والابتكار وتنمية قدراتهم وصقل مواهبهم .
- ٧- مشاركة إدارة المدرسة في تقويم وتحسين العملية التعليمية والتربوية .
- ٨- عمل التقارير الخاصة لكل معلم شاملة التوجيهات التي قدمت له ومدى استفادته منها في تحقيق الأهداف .
- ٩- المساهمة في حل المشكلات الدراسية الطارئة سواء فيما يتعلق بالمعلم أو الطالب أو المنهج أو نقص الإمكانات الضرورية للمدرسة.
- ١٠- مشاركة إدارة المدرسة في وضع الخطط والبرامج اللازمة لقيام المناشط المدرسية التي تتفق مع ميول ورغبات الطلاب المختلفة.
- ١١- التركيز على المعلمين الجدد وتبصيرهم بمهامهم والعمل على تحسين أدائهم والرفع من كفاءتهم من خلال عقد الدورات التدريبية.

١٢- دراسة المقررات الدراسية بمشاركة المعلمين والعمل على تقويمها وتطويرها بما يتلاءم مع التطورات المتلاحقة. (الرئيس، ١٤١٨هـ)

المبحث الثاني : التدريب التربوي :

يتلخص دور التدريب الفعال في مواكبة التغيرات المستجدة في المنظمات ، وتحقيق أهدافها من خلال تحقيق الموازنة بين متطلبات الوظائف ، وبين قدرات ، ومهارات الأفراد بقصد تحسين الأداء ، وزيادة الإنتاجية بأقل تكلفة ممكنة ، فالعملية التدريبية تقوم بإعادة تشكيل الموارد البشرية من خلال زيادة قدرة الأفراد العاملين على استخدام الأدوات، والوسائل الحديثة، وإكسابهم مهارات ومعارف جديدة ، وتغيير اتجاهاتهم ، وتطوير سلوكياتهم بالصورة التي تمكنهم من أداء عملهم بالصورة المطلوبة (أبو النصر، ٢٠٠٩م)

مفهوم التدريب :

تناول الكثير من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة تعريف التدريب إلا أن جميع التعريفات التي تم تناولها وكما لوحظ من خلال الإطلاع على أدبيات الموضوع لا تختلف عن بعضها البعض كثيراً، وفيما يلي بعض تعريفات التدريب:

يعرف عساف (٢٠٠٨م) التدريب بأنه : "عملية صفق وتنمية للمهارات في سياق معرفي ومنهجي وعلمي". وأشارت برنوطي (٢٠٠٧م) إلى أن التدريب هو : "نشاط تعليمي معتمد تمارسه المنظمة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها". بينما يعرف عبد الباقي (٢٠٠٦م) التدريب على أنه: "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم".

مراحل العملية التدريبية:

يقوم المسئولون عن التدريب بالمؤسسة بإعداد برامج التدريب اللازمة للعاملين ، والتساؤل هنا هو كيف تعد هذه البرامج بحيث تكون قابلة للتنفيذ دون مشاكل تعرقل تقدمها أو تحد من نتائجها، ولا يمكن تقديم شكل نموذجي لبرامج التدريب يمكن أن يطبق في جميع المؤسسات، إلا أنه يمكن القول بصفة عامة بأن برامج التدريب تمر بمجموعة من المراحل (عبد الباقي، ٢٠٠٦م) :

١-مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية :

تمثل مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية الركيزة الأساسية التي تقوم عليها إستراتيجية المؤسسة لتدريب مواردها البشرية، وتعتبر الاحتياجات التدريبية متجددة ومستمرة، وحالية ومستقبلية، وتتم عن طريق :

تحليل المؤسسة : أين تقع الحاجة للتدريب؟

تحليل الوظيفة: ما نوع التدريب المطلوب؟

تحليل الفرد: من الذي يحتاج للتدريب؟

فالاحتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تغيير المعلومات والمعارف والمهارات والقدرات لدى الأفراد العاملين (عقيلي، ٢٠٠٩).

٢- مرحلة تصميم البرنامج التدريبي:

تعتبر الاحتياجات التدريبية بمثابة الركيزة التي تقوم عليها عملية تصميم البرامج التدريبية التي تتكفل بإحداث التغييرات التي عبرت عنها الاحتياجات التدريبية، فبعد تحديد الاحتياجات التدريبية يبدأ المخططين في تصميم البرامج التدريبية بطريقة تحقق الأهداف المنشودة وتتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة إجراءات وفقاً لكلاً من (عبد الرحمن، ٢٠١٠) و (السيد، ٢٠٠٧) و(الزيادي، ٢٠٠٦) تتمثل في :

- تحديد الموضوعات الدقيقة المطلوب التدريب عليها، ويقصد بها المحتوى الذي يجب أن تشتمل عليه البرامج التدريبية بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية.

- تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات، أي المدى الذي يهدف إليه البرنامج التدريبي في عرض الموضوعات
- تحديد تتابع الموضوعات في البرنامج التدريبي وتقوم فكرة التتابع علي اعتبار أن البرنامج التدريبي وحدة متكاملة يتم تقسيمها إلى وحدات فرعية ترتبط فيما بينها جميعاً بمنطق واحد.
- إعداد مواد التدريب (للمدربين وللمتدربين) ومواد تقييم التدريب ونشرة عن البرنامج.
- اختيار أسلوب التدريب المناسب.
- تحديد مكان التدريب.
- توفير مستلزمات البرنامج التدريبي.

كما تتضمن إجراءات تصميم البرامج إجراءات اختيار المدربين والمتدربين :

حيث يعتبر المدرب عامل حيوي ، ومهم في نجاح العملية التدريبية فهو من تقع عليه مسؤولية نقل وتوصيل المعارف ، والمهارات ، والاتجاهات التي تتضمنها أهداف التدريب ، ويراعى عند اختيار المدرب أن يكون ذا معرفة واسعة في موضوعات التدريب ، ويمتلك الخبرة الكافية في استخدام أساليب التدريب المختلفة، ولديه مهارات عالية في الاتصال ، والإصغاء، والتفاعل مع الآخرين (حريم، ٢٠١٣م).

أما ما يخص اختيار المتدربين فتعد عملية حساسة يجب أن ترتبط باحتياجات المنظمة، و يجب الابتعاد عن العشوائية في هذه العملية.(السكرانه، ٢٠١١م). ويجب أن يراعى عند اختيار المتدرب توافر مجموعة من الأمور كما عبر عنها ياغي(٢٠١٠م) وهي :

- أن يكون المتدرب شاعراً بالمشكلة التي تواجهه في عمله.
- أن يتوفر لدى المتدرب الاستعداد لبذل الجهد، والمال لرفع كفاءته ، ومستواه الوظيفي.
- أن يتوفر لدى المتدرب المستوى العلمي، والقدرات المطلوبة للسير في البرنامج.
- توافر الحد الأدنى من الخبرة التخصصية لدى المتدرب ، والتي تمكنه من المشاركة الفعلية في البرنامج التدريبي.

٣-مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي:

يلي مرحلة التصميم لبرنامج التدريب مرحلة أخرى هي مرحلة تنفيذ هذا البرنامج، ويتضمن تنفيذ برنامج التدريب أنشطة هامة وضحاها كلاً من (عبدالرحمن، ٢٠١٠م) و (عقيلي، ٢٠٠٩م) و(السيد، ٢٠٠٧م) و (عباس، ٢٠٠٦) وهي :

- وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج .

- ترتيب مكان وقاعات التدريب

- المتابعة اليومية لسير البرنامج

٤-مرحلة تقييم البرنامج التدريبي:

عملية التقييم هي عملية تتضمن الحصول على المعلومات الضرورية، التي يمكن أن تستخدم في الحكم على صلاحية البرنامج التدريبي، والأسلوب المتبع في تنفيذه، وأهدافه ومدى تحقيقها (الطائي وآخرون، ٢٠٠٦).

كما وعرفها (شاويش، ٢٠٠٥) بأنه تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي .

٢-٢ الدراسات السابقة :

تم الرجوع إلى العديد من الدراسات السابقة . وقد تم تقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاثة أقسام : دراسات محلية ، ودراسات عربية ، ودراسات أجنبية، وقد تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم وذلك على النحو التالي:

الدراسات المحلية:

- دراسة الصاعدي (٢٠١٣م) بعنوان " درجة فاعلية برامج التدريب أثناء الخدمة للمديرات فى المدارس المتوسطة للبنات فى مدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن " ، هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة فاعلية برامج التدريب أثناء الخدمة للمديرات فى المدارس المتوسطة للبنات فى مدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن. استخدمت الباحثة :المنهج الوصفي المسحي . وكان مجتمع الدراسة جميع مديرات المدارس المتوسطة للبنات فى مدينة مكة المكرمة، بلغ عددهن (٦٦) مديرة مدرسة . اعتمدت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وكانت مكونة من (٥٤) فقرة موزعة على أربعة مجالات تقيس فاعلية برامج التدريب أثناء الخدمة. وأظهرت النتائج أن درجة فاعلية برامج التدريب أثناء الخدمة من وجهة نظر المديرات جاءت ضمن درجة الفاعلية المرتفعة وأن مجال فاعلية الإعداد والتخطيط لبرامج التدريب جاء فى الترتيب الأول ودرجة فاعلية مرتفعة، يليه فى الترتيب الثانى مجال فاعلية محتوى برامج التدريب ودرجة فاعلية مرتفعة، يليه فى الترتيب الثالث فاعلية تنفيذ برامج التدريب ودرجة فاعلية مرتفعة. وجاء مجال فاعلية متابعة وتقييم نتائج التدريب فى الترتيب الرابع والأخير ودرجة فاعلية متوسطة.

- دراسة الشهراني (٢٠١٢م) بعنوان "واقع البرامج التدريبية بمركز الأمير سلمان لبناء القادة بمدرسة الرياض الأهلية " تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع البرامج التدريبية بمركز الأمير سلمان لبناء القادة وتحديد المشكلات التي تواجهها وإيجاد الحلول والمقترحات لتطويرها . واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي المسحي ، وتكون مجتمع الدراسة من طالبات مرحلة الثالث ثانوي بجميع أقسامه(أدبي – علمي – دبلوما أمريكية)بمدرسة الرياض الأهلية الخاضعة للدورات التدريبية بمركز الأمير سلمان لبناء القادة ، والبالغ عددهن(١٢٠) ،و استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع ، واحتوت على (٧٤) عبارة . وجاءت النتائج حول زمن البرنامج ووقته والمكان المخصص للدورة التدريبية أن مدة البرنامج التدريبي كافية لتحقيق الأهداف ،حيث أن مدة البرنامج هو يوم واحد خلال الفصل الدراسي. من حيث تقييم السمات الشخصية للمدربات أن المدربة تستخدم لغة سليمة ومفهومة لدى المتدربات. أما تقييم الأداء التخصصي ومدربات أن المدربة تقيم علاقات من المودة والاحترام مع المتدربات. وكانت أهم المشكلات من وجهة نظر أفراد العينة هي نقص الأجهزة فى مكان التدريب. أما المقترحات التطويرية فكانت : تنوع أساليب التدريب لمقابلة الاحتياجات المختلفة للمتدربات .

- دراسة عسيري (٢٠١١م) بعنوان "مدى فعالية مراكز التدريب التربوي فى تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة جدة من وجهة نظرهم " . هدفت الدراسة التعرف على مدى الفعالية والكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقدير المديرين لفاعلية مراكز التدريب التربوي فى تطويرهم الإداري تعزى إلى العمر والمؤهل الدراسي والخبرة والدورات التدريبية ، بالإضافة إلى تحديد متطلبات تطوير تلك المراكز لتحقيق نمو الأداء الإداري للمديرين من وجهة نظرهم ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسفرت نتائج الدراسة أن فعالية مراكز التدريب التربوي تبدأ من التخطيط للاحتياجات التدريبية للبرامج الإدارية ، وقد تبين من خلال الدراسة إلى أن فعالية و أثر التدريب أخذ بالترتيب الأول فى الأبعاد ومن ثم جاء تنفيذ التدريب ، وقد جاء تقييم التدريب بدرجة متوسطة وكذلك متابعة ودعم الإدارة بدرجة متوسطة ، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فى تقدير المديرين تعزى إلى العمر والمؤهل الدراسي وسنوات الخبرة والدورات التدريبية ، وقد جاء متطلب التطوير بضرورة وجود مشرفين متخصصين للبرامج الإدارية ، ومدربين أيضاً فى الإدارة التربوية والتواصل المستمر بين مراكز التدريب ومديري المدارس.

- دراسة بكر (٢٠٠٦م) " تقويم برامج التدريب التربوي فى إدارات ومراكز التدريب بالمملكة العربية السعودية" وقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى كفاية البرامج التدريبية التي

تقدمها إدارات التدريب التربوي : تخطيطاً وتنظيماً وتنفيذاً وتقويماً في تطوير أداء المعلمين ورفع مستوى أداء المؤسسات التربوية التعليمية. اتبع الباحث المنهج الوصفي في إجراء الدراسة، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. كانت العينة (٢٢) مشرفاً تربوياً للتدريب و(٣٦٠) معلماً من المتدربين في جميع المراحل الدراسية. وتتلخص أهم النتائج فيما يلي: نجاح تجربة التدريب التربوي وفق آليات العمل المستخدمة في إدارة التدريب من حيث كفاية البرامج. وجود بعض المشكلات في العملية التدريبية من ذلك: قصور في عملية التقويم داخل الإدارات وفي المراكز يشمل معظم المكونات التي يجب تقويمها : المتدرب ، والمدرّب ، والمحتوى ، والإمكانات.

- دراسة المحاسنة (٢٠٠٤م) بعنوان "تقييم فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر المشاركين في دورات الإدارة العليا والتنفيذية بالمعهد الوطني للتدريب في الرياض" حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى فاعلية البرامج التدريبية لدورات الإدارة العليا والتنفيذية المنعقدة في المعهد الوطني للتدريب خلال الأعوام ٢٠٠٠م - ٢٠٠١م، وذلك من وجهة نظر المشاركين في هذه البرامج وصمم الباحث استبانة بهذا الغرض وكانت النتائج أن هناك رضا من أفراد مجتمع الدراسة عن التدريب وأن البرامج التدريبية فاعلة ومستواها مرتفع من وجهة نظرهم وإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عدد الدورات للمتدربين وفاعلية البرامج التدريبية .

الدراسات العربية:

- دراسة الناصر والمالكي بعنوان (٢٠١٢م) "واقع التدريب لدورات الإشراف التربوي في معهد التدريب والتطوير التربوي من وجهة نظر المتدربين" هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الدورات التدريبية المقامة في معهد التدريب والتطوير التربوي في العراق من وجهة نظر المتدربين . واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي . ولتحقيق أهداف هذه الرسالة استخدم الباحثان استبانة من (٢١) فقرة . تم توزيعها على عينة مؤلفة من (٩٨) متدرباً من المشرفين التربويين والاختصاصيين . وكان الاختيار بطريقة عشوائية طبقية. وجاءت النتائج على النحو التالي: إن أفراد العينة يدركون أهمية إقامة مثل هذه البرامج لهم . وأن طرائق التدريب وكفاءة المدربين واستخدام التقنيات الحديثة أخذت حيزاً لا بأس به في إجابات أفراد العينة وأن نجاح الدورات يعود إلى كفاءة المدربين والقائمين على هذه الدورات وما يمتلكونه من خبرة.

- دراسة عفاف النجار (٢٠١١م) بعنوان " البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل : واقع وطموحات " هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع البرامج التدريبية بمجالاتها المختلفة وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل، وتقديم مقترحات وتوصيات ملائمة لتطوير العملية التدريبية تساعد القائمين على التدريب في وزارة التربية والتعليم بالاستفادة منها في تصميم وتنفيذ برامج ودورات تدريبية قادرة لرفع كفاءة أداء القائمين على العملية التعليمية، وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزارة التربية والتعليم والبالغ عددهم (٨٧٨١) موظفاً وموظفة للعام ٢٠٠٩ - ٢٠١٠ مفي محافظة الخليل الفلسطينية ولتنفيذ البحث تم استخدام العينة الطبقية العشوائية حيث بلغ حجم العينة من (٣٦٨) موظفاً وموظفة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها: رتبت الأبعاد الخمسة للبرامج التدريبية من حيث الأهمية كالتالي: تحديد الاحتياجات التدريبية جاء في الترتيب الأول ، تلاه تصميم البرامج التدريبية ، ثم تقييم العملية التدريبية ، ثم اختيار المدربين ، في حين جاء اختيار المتدربين في الترتيب الأخير بين عناصر العملية التدريبية. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين نحو واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير الجنس، وإلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين نحو واقع

البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل والأداء الوظيفي للعاملين فيه.

- دراسة نهاية التלבاني وآخرون (٢٠١١م) بعنوان " واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية ، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من الإداريين في الهيئات المحلية الكبرى الذين التحقوا ببرامج تدريبية ويبلغ عددهم (٢٤٧) إداري وصمم الباحثون استبانة واستخدموا المسح الشامل وأظهرت النتائج أنه يتم تقييم التدريب في الهيئات المحلية على مستويات رد الفعل والتعلم إلى حد ما ، وأنه لا يتم التقييم على مستويات السلوك والنتائج التنظيمية . أظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس في مجال رد فعل المتدربين بينما يوجد فروق تعزى للجنس في بقية المجالات لصالح الإناث. وأوصت الدراسة إلى ضرورة تعزيز تقييم التدريب.

- دراسة عمرو والعوادة (٢٠٠٦م) بعنوان " مدى فاعلية برامج تدريب القيادات التربوية أثناء الخدمة في وكالة الغوث الدولية بالأردن (دراسة ميدانية) . هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى فاعلية البرامج التدريبية المقدمة للقيادات التربوية في وكالة الغوث أثناء الخدمة من وجهة نظر القيادات التربوية وبيان سبل تطويرها مستقبلاً . تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين الذين حضروا دورات الإشراف التربوي للأعوام ٢٠٠٢ - ٢٠٠٥ م، وعددهم (٤٥) مشرفاً ومن جميع المديرين والمديرات الذين حضروا دورات الإدارة المدرسية وعددهم (٦٠) ومن جميع المعلمين والمعلمات الذين حضروا الدورات الخاصة بهم في نفس الفترة وعددهم (٢٣٠) معلماً ومعلمة . وقد اعتمد الباحثان مجتمع الدراسة كاملاً عينة لها . وأعد الباحثان استبانة اشتملت على سبعة مجالات و (٢٥) فقرة . وأظهرت نتائج الدراسة فاعلية برامج تدريب القيادات التربوية في وكالة الغوث الدولية في الأردن أثناء الخدمة حيث جاءت بدرجة كبيرة . وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس على الأداة الكلية باستثناء الفروق الدالة إحصائياً على المجال الثالث - مجال المدربين - لصالح الذكور.

- دراسة سعدية (٢٠٠٥م) ، بعنوان "تقييم عملية التدريب للعاملين بالكليات التقنية في محافظة غزة من وجهة نظر المتدربين" هدفت هذه الدراسة إلى تقييم عملية تدريب العاملين بالكليات التقنية في محافظات غزة من وجهة نظر المتدربين ، ومحاولة الكشف عن الاحتياجات التدريبية الوظيفية للعاملين، والتعرف إلى مدى وجود فروق في تقييم الأفراد المبحوثين لبرامج تدريب العاملين المستخدمة في الكليات التقنية وفقاً لمتغير : الجنس، والمؤهل العلمي، ومجال العمل، وسنوات الخبرة، والكلية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في ست كليات تقنية، وتم جمع البيانات من عينة عشوائية مقدراتها (١٨٦) موظفاً وموظفة. وكان من أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة: أن هناك قصور واضح في تحديد الاحتياجات التدريبية، فلا يتم مراعاة الوصف الوظيفي للموظف، ونتائج تقييم أدائه، وإمكانية ترقيته، أو نقله لوظيفة جديدة، وأن إدارة الكليات التقنية تبدي اهتماماً ضعيفاً في تقييم العملية التدريبية إذ لا يتوافر لديها خطة تقييم منتظمة (قبل وأثناء وبعد التدريب، وأن إدارة الكليات التقنية لا تتبع سياسات تشجيعية وتحفيزية للمشاركة في العملية التدريبية، وأن عملية تدريب العاملين في الكليات التقنية ذات جهات الإشراف العامة والخاصة ووكالة الغوث متقدمة بشكل أفضل عنها في الكليات التقنية ذات الإشراف الحكومي.

- دراسة أرحيم (٢٠٠٢م) ، بعنوان " واقع التدريب الإداري في القطاعين العام والخاص " هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف في محاولة للتعرف وتلمس نقاط الضعف في نظام التدريب وسير العملية التدريبية وذلك ابتداء من تحديد الاحتياجات التدريبية وما يحد من كفاءتها كخطوة أساسية وجوهرية في عملية التدريب، ومن ثم تصميم برامج التدريب بجميع عناصرها وانتهاء بتنفيذ تلك البرامج وتقويمها من خلال المتابعة الدائمة لسير العملية التدريبية . وهدفت للتعرف إلى أهم

المشاكل والعوائق التي تحد وتعيق سير عملية التدريب في منظمات الأعمال الأردنية، ولتحقق أهداف الدراسة تم اختيار (٢٠٥) موظف في القطاع العام والخاص بطريقة عشوائية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وخلصت الدراسة إلى أن المنظمات المبحوثة لديها خطة إستراتيجية شاملة لكل المستويات الإدارية وذات صلة بإستراتيجية المنظمة، ولا يوجد خطط تدريب طويلة المدى في المنظمات حيث كانت غالبية الخطط سنوية، وإلى وجود ضعف في خطة وإستراتيجية وأهداف الاحتياجات التدريبية، وغياب الفهم والإدراك الكبير لأهمية البرامج التدريبية في تحقيق أهداف المنظمات وإلى فهم وإدراك أهمية تخطيط البرامج التدريبية، واستخدام الأساليب التقليدية في عملية تقييم البرامج التدريبية كمرحلة رد فعل المتدربين

- دراسة الداوم (١٩٩٩م) بعنوان "واقع البرامج التدريبية وسبل تطويرها في مركز التدريب والتطوير كما يراها المعلمون في وزارة التربية الكويتية" هدفت هذه الدراسة إلى تقييم واقع برامج التدريب والتطوير في مركز التدريب والتطوير من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في وزارة التربية في دولة الكويت وسبل تطويرها. ولتحقيق هذه الدراسة قام الباحث بتصميم استبانتين تكونت الأولى من (٧٠) فقرة موزعة على (٦) مجالات وتناقش واقع البرامج التدريبية في إدارة التطوير والتنمية، والثانية أسئلة مفتوحة وتتضمن مقترحات لتطوير برامج التدريب في إدارة التطوير والتنمية في مجالاتها الستة، حيث تم توزيعها على عينة من (٢٥٦) معلماً ومعلمة تم اختيارها بالطريقة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: كان ترتيب تقديرات أفراد العينة لمجالات الدراسة كالتالي: التطبيق الميداني ثم محتوى البرامج التدريبية ثم المحاضرون ثم أهداف البرامج التدريبية ثم بيئة التدريب وأخيراً مجال التقييم. لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجالات الدراسة تعزى لمتغير الجنس إلا عند مجال بيئة التدريب ومجال التقييم وذلك لصالح الذكور. كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات الأفراد عند جميع مجالات الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك لصالح ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس. قدم أفراد العينة (٢٧) مقترحاً لتطوير واقع البرامج التدريبية.

الدراسات الأجنبية:

- دراسة Siniscalchi & Beale (2008) بعنوان:

" Using Importance-Performance Analysis to evaluate Training performance improvement "

والتي هدفت إلى استخدام تقنية تحليل الأداء والأهمية لفهم رضا المتدربين عن جودة الخدمة المقدمة لهم من أجل تحسين قيادة العملية التدريبية للموظفين حتى تكون نواتج عملية التدريب أكثر فعالية، وقد أجريت الدراسة في مركز أكاديمية تطوير القيادة في الولايات المتحدة الأمريكية والتي تقدم ما يقارب (23) دورة ل (6000) متدرب كل عام وفيها يتم تقييم التدريب بالاعتماد على تفاعل المتدربين (الرضا والارتياح) وسلوكهم (أثر التدريب أثناء أدائهم لعملهم)، واعتمدت الدراسة على قاعدة التقييم الخاصة بـ (Thumb) والتي تشير إلى أن التقييم الحقيقي للتدريب يكون بعد مرور (3-6) شهور تقريباً من انتهاء التدريب وبمشاركة المتدربين ورؤسائهم في العمل. وتوصلت الدراسة إلى أن تقييم التدريب يكون بأفضل أشكاله إذا اعتمد على أربع مستويات وهي (تفاعل المتدربين) ويقاس من خلال رضاهم، (التعلم) ويقاس من خلال إتقانهم للمهارات التي تدربوا عليها في بيئة التدريب، (السلوك) ويقاس من خلال مدى التطبيق لما تدربوا عليه في عملهم، (النتائج) وتقاس من خلال أثر ذلك على المؤسسة.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد تقديم هذا العرض لأهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البرامج التدريبية والتي تمكنت الباحثة من الإطلاع عليها، يمكن القول بأن:

- الدراسة الحالية اتفقت مع جميع الدراسات السابقة من حيث منهج الدراسة وأداتها ، حيث كان المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي وأداة جمع البيانات والمعلومات كانت الاستبانة عدا في الدراسة الأجنبية التي اعتمدت على تقنية تحليل الأداء .
- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الناصر والمالكي (٢٠١٢ م) ودراسة عمرو والعوادة (٢٠٠٦م) من حيث مجتمع الدراسة فيها ، فقد استهدفت جميعها المشرفين التربويين والمشرفات. في حين تناولت بعض الدراسات مدراء ومديرات المدارس كدراسة الصاعدي (٢٠١٣م) وعسيري (٢٠١١م) واستهدفت أخرى المعلمين والمعلمات كما في دراسة الداهوم (١٩٩٩م) فيما كان مجتمع دراسة الشهراني (٢٠١٢م) هم طالبات المدارس ، بينما تناولت بقية الدراسات الموظفين والموظفات في وزارات التعليم.
- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة النجار (٢٠١١م) و نهاية التلبناني وآخرون (٢٠١١م) وعمرو والعوادة (٢٠٠٦م) وسعدية (٢٠٠٥م) والداهوم (١٩٩٩م) من حيث دراسة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في واقع البرامج التدريبية من وجهة نظر أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس.
- تفاوتت الأبعاد التي تناولتها الدراسات السابقة في تحليل واقع البرامج التدريبية فدراسة (الصاعدي ، ٢٠١٣م) تناولت البرامج التدريبية من حيث الإعداد والتخطيط والتنفيذ والتقييم وهي تتفق في ذلك مع دراسة أرحيم (٢٠٠٢م) ودراسة أبكر (٢٠٠٦م) . في حين أن الدراسة الحالية تتفق مع دراسة النجار (٢٠١١م) في الأبعاد الخمسة . وتختلف معها في أنها لم تتناول دراسة أثر البرامج على تطوير الأداء .
- تفاوتت بقية الدراسات في زيادة بعد أو نقصان آخر عند تحليل الواقع فمن الدراسات من أضاف بُعد زمن البرنامج أو مكانه أو طرائق التدريب أو استخدام التقنيات أو بيئة التدريب أو دعم الإدارة . ومن الدراسات من لم يقتصر على دراسة واقع البرامج التدريبية ومدى فاعليتها فقط بل تم إضافة المقترحات التطويرية لتحسين العملية التدريبية كدراسة الشهراني (٢٠١٢م) ودراسة عمرو والعوادة (٢٠٠٦م). في حين تناولت الدراسة الأجنبية أبعاد من زوايا مختلفة وهي تفاعل المتدربين والتعليم والسلوك والنتائج.
- أما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فقد تناولت الدراسة الحالية جميع مجالات العملية التدريبية : وهي تحديد الاحتياجات التدريبية، اختيار المتدربين، اختيار المدربين، تصميم البرامج التدريبية، وتقييمها. كما تناولت جميع أفراد مجتمع الدراسة والمتمثلين في المشرفين التربويين والمشرفات في قسم الإشراف التربوي بإدارة التعليم بمحافظة الخرج.
- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:**
- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة، وإثراء الإطار النظري للبحث كما استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد منهج الدراسة وبناء أداة الدراسة و الإطلاع على الأساليب الإحصائية المستخدمة بمعالجة البيانات. واستفادت الباحثة أيضاً من المراجع التي تناولتها الدراسات السابقة.
- ٣-١ منهج الدراسة:**
- استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي ، والمنهج الوصفي كما يعرفه عبيدات وعدس وعبدالحق (٢٠٠٥م ، ص٢٤٧) هو منهج يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً. واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي كونه أكثر المناهج ملائمة لطبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها وأسئلتها. وصفت الدراسة الحالية واقع البرامج التدريبية من حيث تحديد الاحتياجات التدريبية وترشيح المتدربين والمدربين وتصميم هذه البرامج وآلية تقييمها بشكل دقيق وبالتالي التعرف على الواقع بشكل صحيح ، من أجل الحصول على إجابات ذات مغزى للأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة.

٢-٣ مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من المشرفين والمشرفات في قسم الإشراف التربوي بإدارة التعليم بمحافظة الخرج ، والبالغ عددهم (١٤٥) مشرف ومشرفة. (٧١ مشرف تربوي و ٧٤ مشرفة تربوية). حسب إحصائيات إدارة التعليم بالمحافظة.

٣-٣ عينة الدراسة:

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على طريقة العينة العشوائية الطبقية. حيث تم تحديد الفئات المختلفة في المجتمع الأصلي (المشرفين والمشرفات) ثم حددت الباحثة عدد مكونات كل فئة (٧١ مشرف تربوي و ٧٤ مشرفة تربوية). ثم تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من كل فئة. وقد اشتملت عينة الدراسة على (٤٥ مشرف ومشرفة) بنسبة (٣١%) من مجموع مجتمع الدراسة .

ويبين الجدول (١) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وعينتها حسب متغير الجنس.

جدول رقم (١) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وعينتها حسب متغير الجنس

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٢٥	٥٥.٦%
	أنثى	٢٠	٤٤.٤%
	المجموع	٤٥	١٠٠%

٤-٣ أداة الدراسة:

نظراً لطبيعة الدراسة من حيث أهدافها ومنهجها ومجتمعها استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بهذه الدراسة ، وتم بناء أداة الدراسة بعد مراجعة الأدبيات ذات الصلة بالدراسة والأدوات التي تم استخدامها في الدراسات السابقة.

وقد مرت الاستبانة في بنائها بالخطوات المنهجية التالية:

الخطوة الأولى : تحديد الهدف من أداة الدراسة:

الهدف من أداة الدراسة هو التعرف على واقع البرامج التدريبية المقدمة للمشرفين والمشرفات في قسم الإشراف التربوي في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظرهم .

الخطوة الثانية : تحديد أجزاء الاستبانة :

١-الجزء الأول : التعريف بالدراسة .

٢-الجزء الثاني : البيانات الأولية وهنا (نوع الجنس) .

٣-أبعاد ومحاور الاستبانة وتشمل (٥) أبعاد وهي : واقع الاحتياجات التدريبية ، واقع ترشيح المتدربين ، واقع اختيار المدربين ، واقع تصميم البرامج التدريبية ، واقع تقييم البرامج التدريبية .

الخطوة الثالثة : تحديد محتوى الأبعاد :

بصياغة العبارات أو الأسئلة المناسبة مع كل بعد وذلك من خلال مراجعة الأدب النظري وأدوات الدراسات السابقة.

الخطوة الرابعة : تدرج العبارات أو الأسئلة:

تم تدرج الاستجابات على العبارات باستخدام مقياس ليكرت Likert الخماسي للتعرف على استجابات أفراد العينة حول درجة وجود العبارة في الواقع على النحو التالي : عالية جداً – عالية – متوسطة – ضعيفة – ضعيفة جداً.

جدول (٢) معيار الحكم في تفسير النتائج

درجة وجود العبارة	المتوسط الحسابي للعبارة
ضعيفة جداً	أقل من ١,٨٠
ضعيفة	من ١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦٠
متوسطة	من ٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠
عالية	من ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠
عالية جداً	٤,٢٠ فأكثر

الخطوة الخامسة : التأكد من صدق الاستبانة:

أ: صدق المحكمين:

للتأكد من الصدق الظاهري للأداة تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على محكمين متخصصين في مجال الإدارة التربوية ، وفي ضوء التوجيهات التي تم تقديمها قامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة لإخراج الاستبانة في صورتها النهائية.

حيث كانت الاستبانة مكونة من ٢٥ عبارة وبعد إلغاء بعض الفقرات بناء على آراء المحكمين أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من ١٩ عبارة.

ب : صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية (٢٥ مشرف ومشرفة) وتم حساب قيم معاملات ارتباط بيرسون لجميع أبعاد الاستبانة للتأكد من كونها دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١) للتأكد من توفر صدق الاتساق الداخلي لعبارة أبعاد الاستبانة. وكانت معاملات الارتباط على النحو التالي:

جدول (٣) مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة من عبارات بُعد "تحديد الاحتياجات التدريبية"

** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)

العبارة ٤	العبارة ٣	العبارة ٢	العبارة ١	
**٠,٦٩٢	**٠,٧٨٨	**٠,٨٦٨	-	العبارة ١
**٠,٧٤٦	**٠,٨٣٢	-	-	العبارة ٢
**٠,٨٤٨	-	-	-	العبارة ٣

جدول (٤) مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة من عبارات بُعد ترشيح المتدربين

العبارة ٨	العبارة ٧	العبارة ٦	العبارة ٥	
**٠,٥٧١	**٠,٥٧٥	**٠,٦١٦	-	العبارة ٥
**٠,٥٥٩	**٠,٧٣٩	-	-	العبارة ٦
**٠,٥٦٥	-	-	-	العبارة ٧

** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)

جدول (٥) مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة من عبارات بُعد "اختيار المدربين"

العبارة ١٢	العبارة ١١	العبارة ١٠	العبارة ٩	
**٠,٥٦٦	**٠,٥٤٦	**٠,٦٥٠	-	العبارة ٩
**٠,٦٣٩	**٠,٦٢٩	-	-	العبارة ١٠
**٠,٥٥٦	-	-	-	العبارة ١١

** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)

جدول (٦) مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة من عبارات بُعد "تصميم البرامج التدريبية"

العبارة ١٦	العبارة ١٥	العبارة ١٤	العبارة ١٣	
**٠,٥٧٦	**٠,٥٥٨	**٠,٦٠١	-	العبارة ١٣
**٠,٦٨٤	**٠,٥٣٣	-	-	العبارة ١٤
**٠,٦٠١	-	-	-	العبارة ١٥

** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)

جدول (٧) مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة من عبارات بُعد "تقييم البرامج التدريبية"

العبارة ١٩	العبارة ١٨	العبارة ١٧	
**٠,٥٨٢	**٠,٧٢٢	-	العبارة ١٧
**٠,٥٥٢	-	-	العبارة ١٨

** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)

يتضح من الجداول (٣) ، (٤) ، (٥) ، (٦) ، (٧) أن قيم معاملات الارتباط لجميع أبعاد الاستبانة جاءت دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١) وقد تراوحت في البعد الأول بين (٠,٦٩ و ٠,٨٦) وفي البعد الثاني بين (٠,٥٥ إلى ٠,٧٣) ، وفي البعد الثالث تراوحت بين (٠,٥٤ إلى ٠,٦٥) ، وفي البعد الرابع بين (٠,٥٣ إلى ٠,٦٨) ، وأخيراً في البعد الخامس بين (٠,٥٥ إلى ٠,٧٢) مما يعني توفر صدق الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد الاستبانة.

الخطوة السادسة : التأكد من ثبات الاستبانة:

للتحقق من ثبات الاستبانة قامت الباحثة بحساب درجة ثبات كل بُعد ، وذلك بحساب مؤشر ثبات التجانس الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للتأكد من أنها أعلى من القيمة (٠,٦٠). كما في الجدول أدناه:

جدول (٨) معامل ثبات الاستبانة بطريقة ثبات التجانس الداخلي (ألفا كرونباخ)

ألفا كرونباخ	عدد العبارات	أبعاد البرامج التدريبية
٠,٩٤٠	٤	تحديد الاحتياجات التدريبية
٠,٨٠٤	٤	ترشيح المتدربين
٠,٨٢٩	٤	اختيار المدربين
٠,٨٦٩	٤	تصميم البرامج التدريبية
٠,٩١٠	٣	تقييم البرامج التدريبية
٠,٩١٣	١٩	الاستبانة الكلية

وبالنظر إلى معاملات الثبات في الجدول (٨) يتضح أنها عالية وجميعها أعلى من القيمة ٠,٦٠ و بلغت قيمة الثبات للاستبانة ككل بطريقة ثبات التجانس الداخلي (٠,٩١٣). ومن خلال قيم الثبات يمكن الاستنتاج بأن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات مما يؤكد صلاحية الأداة للتطبيق على مجتمع الدراسة.

الخطوة السابعة : تطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة:

قامت الباحثة بالتطبيق على أفراد العينة ثم جمعت الأداة وتأكدت من اكتمال البيانات فبدأت بتفريغ استجابات المبحوثين باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS).

خامساً : أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة:

تم معالجة بيانات الدراسة وفقاً لبرنامج الحزم الإحصائية (SPSS) حيث تم استخدام أساليب المعالجة الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد المجتمع (حسب متغير الجنس).

- المتوسط الحسابي: وذلك لاستخراج متوسط الترتيب لكل عبارة من عبارات أبعاد أداة الدراسة. والمتوسط العام لكل بعد.

- الانحراف المعياري: لقياس مدى التشتت في الإجابات.

- اختبار T-Test للعينات المستقلة للتعرف على الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير أفراد العينة لواقع البرامج التدريبية المقدمة لهم والتي تعزى لمتغير الجنس.

عرض ومناقشة النتائج :

١: نتائج إجابة السؤال الأول والذي ينص على : " ما واقع البرامج التدريبية من حيث تحديد الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر المشرفين والمشرفات في قسم الإشراف التربوي في إدارة التعليم بمحافظة الخرج ؟"

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول من الاستبانة والذي يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج ، ورتبت تنازلياً كما في الجدول أدناه:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة لعبارات البعد الأول (واقع تحديد الاحتياجات التدريبية)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	تحديد الاحتياجات التدريبية وفق احتياجات العمل	٢,٨٠	١,٠٥٧	متوسطة
٣	تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للمشرف ومتطلبات العمل	٢,٦٤	٠,٩٠٨	متوسطة
٢	تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي للمشرف	٢,٥١	٠,٩٤٤	منخفضة
٤	تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال التقييم الدوري لأداء المشرف	٢,٢٧	٠,٩١٥	منخفضة
	واقع تحديد الاحتياجات التدريبية	٢,٥٥	٠,٨١٨	منخفضة

يتبين من الجدول (٩) ما يلي:

- أن المتوسط الحسابي لإجمالي فقرات واقع تحديد الاحتياجات التدريبية بلغ (٢,٥٥) وانحراف معياري (٠,٨١٨) بدرجة منخفضة . فقد حصلت عبارة "تحديد الاحتياجات التدريبية وفق احتياجات العمل" على درجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢,٨٠) وانحراف معياري (١,٠٥٧) . وكذلك عبارة "تحديد الاحتياجات من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للمشرف ومتطلبات العمل" بمتوسط حسابي (٢,٦٤) وانحراف معياري (٠,٩٠٨). أما "تحديد الاحتياجات من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي للمشرف" فقد أكد أفراد الدراسة على أنه يتم بدرجة منخفضة في الإدارة حيث ظهرت العبارة الدالة عليه بمتوسط حسابي (٢,٥١) وانحراف معياري (٠,٩٤٤) وكذلك "تحديد الاتجاهات من خلال التقييم الدوري لأداء المشرف" فقد ظهرت بدرجة منخفضة أيضاً بمتوسط حسابي (٢,٢٧) وانحراف معياري (٠,٩١٥) مما يدل على أن إدارة

التعليم قد تهتم بتحديد الاحتياجات التدريبية بما يتوافق مع متطلبات العمل لكن لا تعتمد على دراسات علمية ومعايير للتعرف على الاحتياج التدريبي للمشرفين والمشرفات المبني على الأداء الفعلي لهم والمتوقع منهم.

٢: نتائج إجابة السؤال الثاني والذي ينص على: " ما واقع البرامج التدريبية من حيث ترشيح المتدربين للبرامج التدريبية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في قسم الإشراف التربوي؟ "

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني من الاستبانة والذي يمثل ترشيح المتدربين في إدارة التعليم بمحافظة الخرج ، ورتبت تنازلياً كما في الجدول أدناه:

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة لعبارات البعد الثاني (واقع المتدربين)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٨	إعطاء المتدربين فرصة الاختيار بين البرامج التدريبية التي تحقق حاجة العمل	٣,٠٢	١,٢١٥	متوسطة
٦	ترشيح المتدربين بحيث يتناسب مستواهم العلمي مع المستوى العلمي لمحتويات البرامج التدريبية	٢,٧١	٠,٩٩١	متوسطة
٥	ترشيح المتدربين حسب معايير معروفة للجميع	٢,٦٩	١,٠٦٢	متوسطة
٧	ترشيح المتدربين بناء على تقارير الأداء السنوية	٢,١٣	٠,٨٤٢	منخفضة
واقع المتدربين				
		٢,٦٣	٠,٧٨٦	متوسطة

يتبين من الجدول (١٠) ما يلي:

- أن المتوسط الحسابي لإجمالي فقرات واقع ترشيح المتدربين للبرامج التدريبية بلغ (٢,٦٣) وبانحراف معياري (٠,٧٨٦) بدرجة متوسطة . وظهرت جميع العبارات في هذا البعد بدرجة متوسطة باستثناء عبارة " ترشيح المتدربين يتم بناء على تقارير الأداء السنوية" حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,١٣) بانحراف معياري (٠,٨٤٢) وبدرجة منخفضة . وهذا يؤكد من أن الإدارة لا تعتمد على معايير مبنية على أسس علمية عند ترشيح المشرفين والمشرفات للبرامج التدريبية.

-بينما ظهرت عبارة " إعطاء المتدربين فرصة الاختيار بين البرامج التدريبية التي تحقق حاجة العمل " بدرجة متوسطة بأعلى متوسط حسابي بين عبارات البعد حيث بلغ المتوسط (٣,٠٢) وبانحراف معياري (١,٢١) ويفسر سبب ذلك إلى سياسة الإدارة في التعامل مع موظفيها بأسلوب ديمقراطي يسمح لهم بحرية الاختيار. تلت ذلك عبارة " ترشيح المتدربين بحيث يتناسب مستواهم العلمي مع المستوى العلمي لمحتويات البرامج التدريبية" بمتوسط حسابي (٢,٧١) وانحراف معياري (٠,٩٩) ثم عبارة " ترشيح المتدربين حسب معايير معروفة للجميع " بدرجة متوسطة ومتوسط حسابي (٢,٦٩) وانحراف معياري (١,٠٦).

٣: نتائج إجابة السؤال الثالث والذي ينص على: " ما واقع البرامج التدريبية من حيث اختيار المدربين في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في قسم الإشراف التربوي؟ "

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث من الاستبانة والذي يمثل اختيار المدربين في إدارة التعليم بمحافظة الخرج ، ورتبت تنازلياً كما في الجدول أدناه:

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة لعبارات
البعد الثالث (واقع المدربين)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١١	اختيار المدربين وفقاً لخبرتهم العالية	٣,٢٤	٠,٩٠٨	متوسطة
٩	اختيار المدربين من ذوي المؤهلات الأكاديمية المناسبة لتغطية الدورات التدريبية	٣,٠٤	٠,٩٢٨	متوسطة
١٠	اختيار المدربين وفق معيار القدرة على استخدام أساليب التدريب الحديثة	٣,٠٤	٠,٩٠٣	متوسطة
١٢	توفير المدربين من خارج الإدارة لزيادة خبرات المتدربين	٢,٤٤	٠,٩٩٠	ضعيفة
	واقع المدربين	٢,٩٤	٠,٧٤٥	متوسطة

يتبين من الجدول (١١) ما يلي:

- أن المتوسط الحسابي لإجمالي فقرات واقع اختيار المدربين بلغ (٢,٩٤) وبانحراف معياري (٠,٧٤٥) بدرجة متوسطة . وظهرت جميع العبارات في هذا البعد بدرجة متوسطة باستثناء عبارة " توفير المدربين من خارج الإدارة لزيادة خبرات المتدربين " حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٤٤) بانحراف معياري (٠,٩٩) وبدرجة منخفضة . وقد يعزى ذلك إلى عدم تخطيط قسم التدريب التربوي في الإدارة لميزانية التدريب وصرفها في غير أوجه الصرف المحددة من قبل الوزارة.

-بينما ظهرت العبارة التي تتعلق باختيار المدربين من ذوي الخبرة العالية بأعلى متوسط حسابي بين عبارات البعد و بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط (٣,٢٤) وبانحراف معياري (٠,٩٠٨) تلتها عبارة اختيار المدربين وفق مؤهلاتهم الأكاديمية بدرجة متوسطة ومتوسط حسابي (٣,٠٤) وانحراف معياري (٠,٩٢٨) ثم عبارة " اختيار المدربين وفق معيار القدرة على استخدام أساليب التدريب الحديثة " بدرجة متوسطة ومتوسط حسابي (٣,٠٤) وانحراف معياري (٠,٩٠٣). وهذا يدل على أن الإدارة تحاول جاهدة أن تراعى في اختيارها للمدربين الخبرة والكفاءة والمؤهلات الأكاديمية المناسبة .

٤ : نتائج إجابة السؤال الرابع والذي ينص على : " ما واقع البرامج التدريبية من حيث تصميمها في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في قسم الإشراف التربوي ؟ "

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الرابع من الاستبانة والذي يمثل تصميم البرامج التدريبية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج ، ورتبت تنازلياً كما في الجدول أدناه:

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة لعبارات
البعد الرابع (واقع تصميم البرامج التدريبية)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١٥	تصميم مادة البرامج التدريبية وفقاً لمفاهيم وأساليب علمية من الممكن الاستفادة منها في مواقف مختلفة في واقع العمل	٣,٤٦	٠,٧٨٦	عالية
١٤	مراعاة ارتباط مادة البرامج التدريبية بعمل المرشح للتدريب	٣,٤٢	٠,٨٣٩	عالية
١٦	تصميم مادة البرامج التدريبية وفقاً لاحتياجات العمل	٣,٢٨	٠,٦٩٤	متوسطة
١٣	تصميم مادة البرامج التدريبية على أهداف واضحة	٣,٢٠	٠,٨٩٤	متوسطة
واقع تصميم البرامج التدريبية				
		٣,٣٤	٠,٦٥٧	متوسطة

يتبين من الجدول (١٢) ما يلي:

- أن المتوسط الحسابي لإجمالي فقرات واقع تصميم البرامج التدريبية بلغ (٣,٣٤) وبانحراف معياري (٠,٦٥٧) بدرجة متوسطة . وظهرت جميع العبارات في هذا البعد بدرجة مرتفعة نوعاً ما مقارنة بالأبعاد الأخرى .

- حيث ظهرت عبارة " تصميم مادة البرامج التدريبية وفقاً لمفاهيم وأساليب علمية من الممكن الاستفادة منها في مواقف مختلفة في واقع العمل بأعلى متوسط حسابي بين عبارات البعد و بدرجة عالية حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٤٦) وبانحراف معياري (٠,٧٨٦) تلتها عبارة مراعاة ارتباط مادة البرامج التدريبية بعمل المرشح للتدريب بدرجة عالية أيضاً حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٤٢) وانحراف معياري (٠,٨٣٩) ثم عبارة " تصميم مادة البرامج التدريبية وفقاً لاحتياجات العمل " بدرجة متوسطة ومتوسط حسابي (٣,٢٨) وانحراف معياري (٠,٦٩٤). وأخيراً جاءت عبارة " تصميم مادة البرامج التدريبية على أهداف واضحة" بأقل متوسط حسابي وبدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٢٠) وبانحراف معياري (٠,٨٩٤) وهذا يدل على أن الإدارة تركز على المفاهيم والأساليب العلمية التي من الممكن الاستفادة منها في المواقف المختلفة في واقع العمل ، وظهر ذلك من خلال الدرجة العالية التي حصلت عليها العبارة. في حين أنها لا تهتم بصياغة أهداف واضحة ومحددة يتم مراعاتها عند تصميم البرامج التدريبية.

٥: نتائج إجابة السؤال الخامس والذي ينص على : " ما واقع البرامج التدريبية من حيث تقييمها في إدارة تعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في قسم الإشراف التربوي ؟"

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الخامس من الاستبانة والذي يمثل تقييم البرامج التدريبية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج ، ورتبت تنازلياً كما في الجدول أدناه:

جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة لعبارات
البعد الخامس (واقع تقييم البرامج التدريبية)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١٩	تقييم فعالية البرامج التدريبية من خلال انعكاسها على أداء المتدربين	٢,٣٣	٠,٩٥٣	ضعيفة
١٨	تقييم المتدرب أثناء أدائه للعمل للوقوف على مدى إتقانه واكتسابه للمهارات والمعلومات التدريبية	٢,١٧	٠,٨٠٥	ضعيفة

١٧	استخدام أسلوب مقارنة أداء المتدرب قبل التدريب وبعد التدريب لملاحظة التغيرات في المعلومات والمهارات	٢,٠٠	٠,٨٧٩	ضعيفة
	واقع تقييم البرامج التدريبية	٢,١٧	٠,٧٩٠	ضعيفة

يتبين من الجدول (١٣) ما يلي:

- أن المتوسط الحسابي لإجمالي فقرات واقع تقييم البرامج التدريبية بلغ (٢,١٧) وبانحراف معياري (٠,٧٩٠) بدرجة ضعيفة. وظهرت جميع العبارات في هذا البعد بدرجة ضعيفة.
- حيث ظهرت عبارة "تقييم فعالية البرامج التدريبية من خلال انعكاسها على أداء المتدربين" بأعلى متوسط حسابي بين عبارات البعد و بدرجة ضعيفة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٣٣) وبانحراف معياري (٠,٩٥٣) تلتها عبارة "تقييم المتدرب أثناء أدائه للعمل للوقوف على مدى إتقانه واكتسابه للمهارات والمعلومات التدريبية" حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,١٧) وانحراف معياري (٠,٨٠٥) وأخيراً عبارة "استخدام أسلوب مقارنة أداء المتدرب قبل التدريب وبعد التدريب لملاحظة التغيرات في المعلومات والمهارات" بمتوسط حسابي (٢,٠٠) وانحراف معياري (٠,٨٧٩). وهذا يدل على أن الإدارة لا تتبع لأسس العلمية الصحيحة لعملية تقييم وتقييم البرامج التدريبية. وأن ما يتم من عملية تقييم هي عملية صورية كما أن أساليب تقييم هذه البرامج لا يتعدى كتابة تقرير عن الدورة التدريبية أو استيفاء استبيان حولها وكثيراً ما يتسم بعدم الموضوعية.

٦: نتائج إجابة السؤال السادس والذي ينص على: " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في واقع البرامج التدريبية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس؟"

وقد تم صياغة فرضية صفرية للدراسة على النحو التالي: لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في واقع البرامج التدريبية وأبعادها في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

وللإجابة عن هذا السؤال سيتم التحقق من صحة الفرضية السابقة باستخدام اختبار T-Test كما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول (١٤) نتائج اختبار T-Test للفروق في واقع البرامج التدريبية بأبعادها بإدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر المشرفين والمشرفات حسب متغير الجنس

البعد	الجنس	عدد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الدلالة الإحصائية
تحديد الاحتياجات التدريبية	ذكر	٢٥	٢,٥٢	٠,٩٦٨	٤٣	٠,٣٢٢	٠,٧٤٩
	أنثى	٢٠	٢,٦٠	٠,٦٠٣			
ترشيح المتدربين	ذكر	٢٥	٢,٤٦	٠,٩٣٤	٤٣	١,٧٤٦	٠,٠٨٨
	أنثى	٢٠	٢,٨٦	٠,٤٨٣			
اختيار المدربين	ذكر	٢٥	٢,٦٥	٠,٧٥٠	٤٣	٣,٢٧	٠,٠٠٢
	أنثى	٢٠	٣,٣١	٠,٥٦٧			
تصميم البرامج التدريبية	ذكر	٢٥	٣,١٩	٠,٦٧٤	٤٢,٥	١,٨٣	٠,٠٧٤
	أنثى	٢٠	٣,٥٣	٠,٥٩٧			
تقييم البرامج التدريبية	ذكر	٢٥	٢,٢١	٠,٩٢٢	٤٣	٠,٤٠٤	٠,٦٨٨
	أنثى	٢٠	٢,١١	٠,٦٠٤			

تشير نتائج الجدول (١٤) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في واقع البرامج التدريبية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الجنس. وكانت الفروق في بعد واحد وهو (اختيار المدربين) لصالح المشرفات التربويات اللاتي أكدن على أن الإدارة تحرص على اختيار المدربات ممن يمتلكن الخبرة والمؤهلات العلمية ، وذلك كما يتضح من المتوسطات الحسابية في الجدول أعلاه ، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت. وتعزو الباحثة سبب الاختلاف لصالح المشرفات قد يعود إلى المؤهلات الأكاديمية والخبرات المتعددة التي يمتلكنها المشرفات المدربات في مركز التدريب بالإدارة كونهن من حملة الماجستير وهذا ما أدى إلى رضا أفراد الدراسة على واقع المدربين .

خلاصة النتائج والتوصيات:

بعد دراسة واقع البرامج التدريبية بأبعاده المختلفة كانت النتائج كالتالي:

١: رتبت الأبعاد الخمسة للبرامج التدريبية من حيث درجة تواجدها كالتالي : تصميم البرامج التدريبية جاء في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة ، تلاه اختيار المدربين في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة ، ثم ترشيح المتدربين في المرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة أيضاً ، ثم تحديد الاحتياجات التدريبية في المرتبة الرابعة بدرجة ضعيفة ، بينما جاء تقييم البرامج التدريبية في المرتبة الأخيرة وبدرجة ضعيفة .

٢: واقع تحديد الاحتياجات التدريبية بإدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر المشرفين والمشرفات كان مرتبة حسب درجة تواجدها : "تحديد الاحتياجات التدريبية وفق احتياجات العمل" جاء في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة ، تلاه "تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للمشرف ومتطلبات العمل" في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة ، ثم "تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي للمشرف" في المرتبة الثالثة بدرجة منخفضة، ثم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال التقييم الدوري لأداء المشرف في المرتبة الأخيرة بدرجة منخفضة.

٣: واقع ترشيح المتدربين بإدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر المشرفين والمشرفات مرتبة حسب درجة تواجدها : "إعطاء المتدربين فرصة الاختيار بين البرامج التدريبية التي تحقق حاجة العمل" جاء في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة ، تلاه "ترشيح المتدربين بحيث يتناسب مستواهم العلمي مع المستوى العلمي لمحتويات البرامج التدريبية" في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة ، ثم "ترشيح المتدربين حسب معايير معروفة للجميع" في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة ، ثم "ترشيح المتدربين بناء على تقارير الأداء السنوية" في المرتبة الأخيرة بدرجة منخفضة.

٤: واقع اختيار المدربين بإدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر المشرفين والمشرفات مرتبة حسب درجة تواجدها : "اختيار المدربين وفقاً لخبرتهم العالية" جاء في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة ، تلاه اختيار المدربين من ذوي المؤهلات الأكاديمية المناسبة لتغطية الدورات التدريبية" في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة ، ثم اختيار المدربين وفق معيار القدرة على استخدام أساليب التدريب الحديثة" في المرتبة الثالثة ، ثم "توفير المدربين من خارج الإدارة لزيادة خبرات المتدربين" في المرتبة الأخيرة وبدرجة ضعيفة.

٥: واقع تصميم البرامج التدريبية بإدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر المشرفين والمشرفات مرتبة حسب درجة تواجدها : "تصميم مادة البرامج التدريبية وفقاً لمفاهيم وأساليب عملية من الممكن الاستفادة منها في مواقف مختلفة في واقع العمل" جاء في المرتبة الأولى بدرجة عالية ، تلاه "مراعاة ارتباط مادة البرامج التدريبية بعمل المرشح للتدريب" في المرتبة الثانية بدرجة عالية ، ثم تصميم مادة البرامج التدريبية وفقاً لاحتياجات العمل" في المرتبة الثالثة بدرجة

متوسطة ، ثم تصميم مادة البرامج التدريبية على أهداف واضحة" في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة.

٦: واقع تقييم البرامج التدريبية بإدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر المشرفين والمشرفات مرتبة حسب درجة تواجدها : "تقييم فعالية البرامج التدريبية من خلال انعكاسها على أداء المتدربين" جاء في المرتبة الأولى بدرجة ضعيفة ، تلاه "تقييم المتدرب أثناء أدائه للعمل للوقوف على مدى إتقانه واكتسابه للمهارات والمعلومات التدريبية " في المرتبة الثانية بدرجة ضعيفة ، ثم استخدام أسلوب مقارنة أداء المتدرب قبل التدريب وبعد التدريب لملاحظة التغيرات في المعلومات والمهارات "في المرتبة الأخيرة وبدرجة ضعيفة.

٧: أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ في واقع البرامج التدريبية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الجنس. وكانت الفروق في بعد واحد وهو اختيار المدربين لصالح المشرفات التربويات .

التوصيات:

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها فإن الباحثة توصي بعدد من التوصيات موجهة إلى الأطراف المعنية بموضوع البرامج التدريبية على مستوى إدارة التعليم بمحافظة الخرج مرتبة حسب الأهمية على النحو التالي:

* من حيث تقييم البرامج التدريبية:

- اعتماد معايير علمية متنوعة في تقييم البرامج التدريبية لتحديد مدى فعاليتها ، وأن يتم التقييم على مراحل (التقييم قبل التدريب ، التقييم أثناء التدريب، التقييم بعد الانتهاء من التدريب، التقييم أثناء أداء العمل لقياس أثر التدريب)، وبذلك سيتم تحديد نقاط القوة والضعف في البرامج التدريبية ولدى المتدربين مما سينعكس إيجاباً على العملية التدريبية وعلى أداء المشرفين والمشرفات ممن يرشحون لهذه البرامج.

* من حيث تحديد الاحتياجات التدريبية:

- ضرورة التخطيط لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية للمشرفين والمشرفات والالتزام بمعايير علمية في ذلك، وتجنب العشوائية كأن يتم تحديد الاحتياجات وفقاً للتقارير الدورية للأداء والمقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي للمشرفين.

* من حيث ترشيح المتدربين :

- ضرورة ترشيح المتدربين من المشرفين والمشرفات بناء على معايير معروفة وواضحة للجميع، كالمؤهل العلمي ومناسبته لمحتوى البرنامج التدريبي ونتائج تقارير الأداء السنوية.

* من حيث اختيار المدربين :

- ضرورة اختيار المدربين الأكفاء من داخل إدارة التعليم أو من خارجها القادرين على استخدام أساليب التدريب الحديثة . ويمكن الاستعانة بأعضاء من هيئة التدريس بالجامعات لما يمتلكونه من خبرات متعددة ومؤهلات أكاديمية عالية.

* من حيث تصميم البرامج التدريبية:

- ضرورة تصميم برامج تدريبية بأهداف واضحة وتتوافق مع احتياجات العمل الذي يمارسه المشرفون والمشرفات.

المراجع العربية

- أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠٠٩م). مراحل العملية التدريبية. ط١. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الإدارة العامة للإشراف التربوي. (١٤١٩هـ). دليل المشرف التربوي. ط١. الرياض: وزارة المعارف.
- برنوطي، سعاد. (٢٠٠٧م). إدارة الموارد البشرية: إدارة أفراد. ط٣. عمان: دار وائل للنشر.
- حريم، حسين. (٢٠١٣م). إدارة الموارد البشرية. ط١. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- حسن، راوية. (٢٠٠١م). إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية". الإسكندرية: مكتبة الدار الجامعية.
- الخطيب، أحمد، و العنزي، عبد الله. (٢٠٠٨م). تصميم البرامج التدريبية للقيادات التربوية ط١. أربد: جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع.
- الزيايدي، عادل. (٢٠٠٦م). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- السالم، مؤيد، وصالح، عادل. (٢٠٠٦م). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. أربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- السكارنه، بلال خلف. (٢٠١١م). تصميم البرامج التدريبية. ط١. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- السيد، أمل. (٢٠٠٧م). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: مطابع الدار الهندسية.
- شوايش، مصطفى. (٢٠٠٥م). إدارة الموارد البشرية. ط٣. القاهرة: دار الشروق.
- الطائي، يوسف، والفضل، مؤيد، والعبادي، هاشم. (٢٠٠٦م). إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي متكامل". ط١. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- الطعاني، حسن أحمد. (٢٠٠٢م). التدريب مفهومه وفعالياته "بناء البرامج التدريبية وتقويمها". عمان: دار الشروق.
- عباس، سهلية محمد. (٢٠٠٦م). إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي". عمان: دار المسيرة.
- عبد الباقي، صلاح الدين. (٢٠٠٦م). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة الحديثة للنشر.
- عبد الرحمن، عنتر. (٢٠١٠م). إدارة الموارد البشرية " المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية". دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عبيدات، ذوقان، وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد (٢٠٠٥م). البحث العلمي " مفهومه، وأدواته، أساليبه. ط٣، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- عساف، عبد المعطي محمد (٢٠٠٨م). التدريب وتنمية الموارد البشرية، عمان: دار زهران.
- عقيلي، عمر. (٢٠٠٩م). إدارة الموارد البشرية المعاصرة " بعد استراتيجي". ط٢. دار وائل للنشر.
- عطوي، جودت (٢٠٠٤م). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- المقوشي، عبد الله عبد الرحمن (٢٠٠٢م). الإشراف التربوي " التعريف والأهداف بين النظرية والتطبيق". الرياض: جامعة الملك سعود.
- ياغي، محمد عبد الفتاح. (٢٠١٠م). التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق. ط١. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الرسائل العلمية

- أبكر، مشاري ابراهيم (٢٠٠٦م). تقويم برامج التدريب التربوي في إدارات ومراكز التدريب بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. السودان.

- أرحيم، سوسن . (٢٠٠٢م). واقع التدريب الإداري في القطاعين العام والخاص . رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة اليرموك، الأردن.
- التلباني، نهاية عبدالهادي، وبدير ، رامز عزمي، والمصدر أيمن عبدالرحمن. (٢٠١١م). واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية. **مجلة جامعة الأزهر بغزة** ، ١٣ (١)، ١٤٢٣- ١٤٨٦.
- الخولاني، محمد عبد الولي. (٢٠٠٥م). أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية، دراسة تطبيقية بالجهاز الإداري للجمهورية اليمنية . أطروحة دكتوراه، جامعة النيلين، السودان .
- الداوم، راشد فليفل. (١٩٩٩م). واقع البرامج التدريبية وسبل تطويرها في مركز التدريب والتطوير كما يراها المعلمون في وزارة التربية الكويتية . رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة اليرموك ، الكويت .
- الديبان ، عبدالعزيز محمد . (٢٠٠٩م). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في الرياض بالمملكة العربية السعودية . **مجلة رسالة الخليج العربي** . العدد (١١١) .
- الرفاعي، يعقوب. (٢٠٠٠م). أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء وسلوك الموظفين المستفيدين من التدريب بدولة الكويت. (٨١) ، ١٣-٥٢.
- الرئيس، عبد الفتاح.(١٩٩٧م). المعلم بين المشرف المقيم والمشرف الزائر. ط١ مكتبة الملك فهد الوطنية.
- سعدية، أحمد (٢٠٠٥م) . تقييم عملية التدريب للعاملين بالكليات التقنية في محافظة غزة من وجهة نظر المتدربين. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الشهراني، نوره عبدالوهاب. (٢٠١٢م) . واقع البرامج التدريبية بمركز الأمير سلمان لبناء القادة بمدرسة الرياض الأهلية. رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة الإمام محمد بن سعود ، الرياض ،
- الصاعدي ، سلوى مسلم (٢٠١٣م). درجة فاعلية برامج التدريب أثناء الخدمة للمديرات في المدارس المتوسطة للبنات في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن. رسالة ماجستير ، كلية التربية، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة.
- العباسي ، محمود صلاح (٢٠١٣م). الاحتياجات التدريبية للمدربين في مراكز التدريب التربوي في ضوء الاتجاهات المعاصرة بمنطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- عسيري، محمود . (٢٠١١م) . مدى فعالية مراكز التدريب التربوي في تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة جدة من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير، كلية التربية ، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- عمرو، أيمن محمد ، والعواودة ، غازي خضر. (٢٠٠٦م) . مدى فاعلية برامج تدريب القيادات التربوية أثناء الخدمة في وكالة الغوث الدولية بالأردن (دراسة ميدانية) . **مجلة العلوم التربوية والنفسية** ١٧ (٢) .
- المحاسنة، أحمد. (٢٠٠٤م) . تقييم فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر المشاركين في دورات الإدارة العليا والتنفيذية بالمعهد الوطني للتدريب في الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الناصر ، علاء حاكم، والمالكي ، رجاء قاسم . (٢٠١٢م) . واقع التدريب لدورات الإشراف التربوي في معهد التدريب والتطوير التربوي من وجهة نظر المتدربين. **مجلة كلية التربية الأساسية**، (٧٣).
- النجار ، عفاف. (٢٠١١م) . البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل : واقع وطموحات . رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي. جامعة الخليل، فلسطين.

المراجع والرسائل الأجنبية

- Mathwes, B. and Ueno.(2004). Quality Training: Finding from European.
- Neo, R., Hallenbeck, J., Gerhart, B. and Wright, P. (2011). Fundamentals of Human Resource Management. New York: McGraw-Hill.
- Savery, Lawson K. Does training influence outcomes of organizations?"Some Australian evidence. *Journal of Management Development*, Vol.23, 2004.
- Schettler ,J., Training Top 100,Top five 100Profile and Ranking Training ,March, 2003,P. 40 .
- Siniscalchi & Beale .(2008). Using Importance-Performance Analysis to evaluate Training performance improvement. 47 (10).